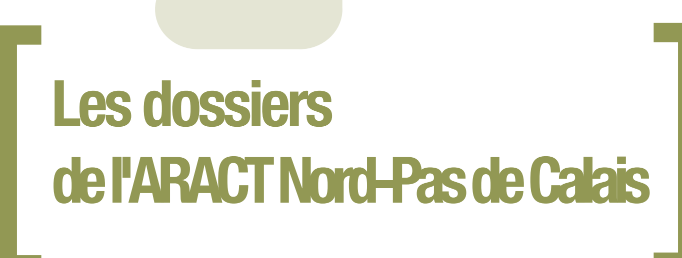
ETUDE



Les dossiers
de l'ARACT Nord-Pas de Calais

5

Avril 2007

ETUDE SUR LES ASPECTS **HUMAINS** ET **ORGANISATIONNELS** DE LA **TRANSMISSION** ET DE LA **REPRISE D'ENTREPRISE**

Frédérique SEELS

SOMMAIRE

aract Nord - Pas de Calais



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

Introduction

L'examen de l'évolution de la population active française met en exergue l'imminence d'un « papy boum » consécutif en particulier au dynamisme de la natalité au lendemain de la seconde guerre mondiale. Les dirigeants d'entreprises sont également concernés. En 1999, l'INSEE recensait 700 000 chefs d'entreprises âgés de plus de 50 ans. Se cumulant avec d'autres déclencheurs, le vieillissement de la population des dirigeants d'entreprises pose dans des termes accrus la question de la transmission des entreprises.

Les enjeux attachés à cette problématique sont multiples, parmi lesquels figurent des problématiques de dynamisme territorial et des problématiques d'emploi.

L'INSEE toujours souligne que le taux de survie des entreprises reprises, bien que supérieur à celui des entreprises créées, mérite une attention particulière : seules 59 % des entreprises reprises survivent au delà de 5 ans. La disparition de 41 % des entreprises reprises a nécessairement des effets en matière de disparition d'emplois qui ne peuvent laisser indifférents.

Pourquoi un pareil taux d'échecs ?
Au titre des éléments de compréhension généralement évoqués, deux explications reviennent de manière récurrente :
- des problèmes de sous capitalisation des structures reprises.
- des problèmes liés à la formation du repreneur, en particulier sous l'angle de sa formation aux métiers du secteur dans lequel se positionne l'entreprise.
Ces deux dimensions méritent bien sur d'être envisagées. Les récentes évolutions réglementaires et législatives attestent d'une pris en compte de ces dimensions.
Les travaux de l'INSEE montre des investissements plus importants dans les entreprises reprises que dans celles créées. Cela ne nous renseigne pas pour autant sur un niveau de capitalisation qui serait ou pas suffisant.
Si le taux de formation supérieur au bac est moins important chez les dirigeants repreneurs que chez les créateurs d'entreprises, ils sont en revanche plus souvent titulaires de diplômes professionnels de type bac technique, bac professionnel, CAP ou BEP. Mais là encore, l'adéquation avec les caractéristiques professionnelles du secteur n'est pas démontrée.

Une autre piste mérite d'être explorée. Une transmission puis une reprise d'entreprise constitue une évolution, une transition, voire une véritable rupture dans la vie de l'entreprise comme dans celle de ceux qui y travaillent.
Les projets de transmissions et reprises sont généralement accompagnés par des experts en droit, en gestion, en comptabilité, en fiscalité. Mais qu'en est-il des aspects liés à la conduite du changement ? Peux t-on ignorer les enjeux socio-organisationnels ? Peux t-on réussir cette transition sans l'engagement de ceux qui réalisent les activités de travail ?

Le travail de capitalisation réalisé ici vise à instruire cette hypothèse. Il s'appuie sur des expériences partenariales réalisées dans trois régions avec la participation d'acteurs divers dont des structures régionales du réseau ANACT/ARACTS.



Rhône Alpes : Etat des lieux critique sur la prise en compte des facteurs humains dans les pratiques et dispositifs d'accompagnement des transmissions et reprises d'entreprises.

1. Objet

Aravis (Association Régionale pour l'amélioration des conditions de travail en région Rhône Alpes) a mis en place des ateliers pour la réalisation d'un état des lieux critique sur la prise en compte du facteur humain dans les pratiques et les dispositifs d'accompagnement des transmissions et reprises d'entreprise.

2. Partenaires de la démarche

Dans le cadre d'un projet associant le FSE, le conseil régional Rhône Alpes, la DRTEFP, l'ANACT, Aravis a travaillé sous forme d'ateliers avec 15 consultants, 16 représentants de structures d'accompagnements à la création et reprise d'entreprise et 2 dirigeants d'entreprise. Les sorties sont opérationnelles car des pistes d'améliorations concrètes et des propositions ont été formulées.

3. Contexte et enjeux

Des enjeux identifiés sur les emplois en lien avec le départ en retraite des baby-boomers2 .

En Rhone Alpes, entre 5500 et 13000 transmissions ont lieu par an ce qui représente 330 000 emplois pour les dix ans à venir . Un grand nombre de transmission/ reprise sont attendues car le vieillissement de la population touche aussi les chefs d'entreprise. Au niveau national, 550 000 départs en retraite de dirigeants sont attendus dans les 10 ans à venir[1].

Les reprises d'entreprises, même si elles sont moins nombreuses que les créations d'entreprises, sont plus pourvoyeuses d'emplois.

Un enjeu de pérennisation des reprises d'entreprises

Une reprise sur 2 serait un échec au bout de 2 ans[2] . Si les causes financières de sous capitalisation à la base de l'entreprise sont évoquées, il existe d'autres causes[3] :

- Une mauvaise préparation du processus de transmission/ reprise
- Les compétences du repreneur
- Les problèmes d'organisation et de ressources humaines.

Un enjeu identifié par les professionnels du sujet transmission / reprise : le facteur humain est encore insuffisamment intégré dans la transmission/ reprise de l'entreprise

La reprise d'entreprise comprend l'acquisition d'un capital financier, immobilier, mobilier, etc., mais aussi un capital humain. Les dispositifs d'accompagnement sont centrés essentiellement sur un accompagnement financier, technique, juridique et économique. Ils intègrent encore insuffisamment des actions et les outils relatifs au management et à la gestion des ressources humaines.

4. Les pratiques des entreprises

Le facteur humain est sous-estimé par les cédants et les repreneurs [4] .

2/3 des entreprises éprouvent des difficultés sur le facteur humain :

- Licenciements
- Forte résistance au changement
- Conflits et difficultés relationnelles
- Retards dans l'exécution du nouveau projet d'entreprise

Seuls 1/3 des cédants repreneurs intègrent le facteur humain dans leur projet.

La prise en compte du facteur humain : élément facilitateur de la réussite aux différentes étapes de la transmission reprise.

- **Avant la reprise**, la prise en compte du facteur humain permet de :

- Réaliser un « diagnostic humain » avec le cédant.
- Eviter ou mieux gérer les héritages négatifs type licenciements ou prud'hommes
- Identifier des étapes réalistes pour le projet de l'entreprise tenant compte de la situation de l'entreprise et de ses hommes

La difficulté pour pouvoir réaliser cette étape est la confidentialité de la démarche de cession qui ne permet pas toujours une investigation approfondie dans l'entreprise cédée.

- **Pendant la reprise**, elle permet de :

- Définir et de contractualiser la répartition des rôles entre le cédant et le repreneur sur une durée de 3 à 6 mois
- Organiser l'entrée en fonction du dirigeant vis à vis du personnel : information, réassurance, mobilisation
- Gérer la place de l'encadrement pour éviter les jeux de pouvoirs
- Construire le projet avec les salariés : passer du projet idéal au projet adapté à l'entreprise, rencontrer individuellement chaque salarié en veillant à associer l'encadrement et les IRP s'il y en a.

- **Après la reprise**, elle permet de :

- Surmonter les résistances en mobilisant le personnel autour du projet
- Adapter les ressources humaines : évolutions des fonctions, création d'une hiérarchie, embauche et quelquefois licenciements

[1] Source : Conseil Economique et Social Rhône-Alpes : "Poltique régionale en faveur de la transmission et la reprise d'entreprise"- Rapport 2004-09

[2] Travaux ARAVIS et CERAG 2005

[3] Selon "La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise des PME par le particulier" de Bérangère Deschamps.

4 D'après l'étude menée par ARAVIS en 2005

5. Les dispositifs d'appui existants

2 dispositifs d'appui « parcours de la réussite de la reprise de la Chambre de Métiers 74 » et « Transfert » de l'Opcareg Rhône ont fait l'objet d'un regard plus précis.

- Des dispositifs centrés sur les besoins réels

• Rapprocher l'offre cédant et la demande repreneur afin de mieux organiser le marché des transmissions reprises
• Fiabiliser les transmissions/reprises par une meilleure intégration du facteur humain
• Accompagner la reprise effective

- Une approche partenariale globale visant à :

• Mettre à dispositions des cédants/repreneurs un réseau de compétences et de ressources les accompagnant sur la durée pour favoriser la maturation et la finalisation des projets
• Contractualiser la cession par un statut sécurisant pour le repreneur (contrat de qualification) et clair pour le cédant (rôle)
• Un accompagnement personnalisé en fonction des compétences du cédant et du repreneur
• Articuler l'approche stratégique du dirigeant avec son apprentissage du métier de dirigeant et la prise en charge de la GRH
• Former en réel, en situation, les repreneurs sur le métier d'entrepreneur et la conduite de projet
• Donner un appui spécifique au coupe cédant / repreneur pour le passage de relais
• Favoriser le partage de pratiques entre repreneurs

Améliorations de ces dispositifs proposées

Tout d'abord, il faut favoriser le développement de ce type de dispositif encore peu nombreux. Élargir la cible des bénéficiaires qui aujourd'hui est centrée sur les demandeurs d'emplois.
Mieux intégrer les facteurs humains :
• dans l'estimation de l'entreprise à côté des autres aspects (financier, juridique, etc.)
• pour faciliter la contractualisation et l'accompagnement de la transition cédant repreneur
• pour passer d'un projet de reprise d'entreprise à un projet d'entreprise où les salariés sont associés
• pour organiser des échanges de pratiques entre repreneur sur le facteur humain pendant la reprise
• pour intégrer mieux dans la « post reprise » la gestion du changement

6. Les perspectives

Conduire des dispositifs qui accompagnent l'ensemble des étapes de la transmission/reprise d'entreprise

• Dépasser l'accompagnement des personnes pour accompagner le développement économique d'une entreprise
• Construire et animer une « plateforme ressources » composée par les acteurs relais, les expertises techniques et les financeurs pour produire des outils d'intégration du facteur humain et organiser le partage d'expériences.

Développer et mettre à disposition des acteurs des outils dédiés au facteur humain

• En phase d'évaluation : mise au point d'un outil de diagnostic dédiés au facteur humain pour articuler business-plan et gestion des Ressources Humaines.
• En phase de reprise effective : mise au point d'un outil de diagnostic pour transformer une vision de repreneur en un projet d'entreprise
• En phase de post-reprise : mise au point d'un outil d'auto-évaluation à 6 mois, conception d'un accompagnement conseil « aide à la redynamisation » notamment dans les situations conflictuelles.

Les outils en cours de création suite aux ateliers

• L'outil de diagnostic amont est en cours de création, il permettra :
o Pour le cédant : une prise de décision pour la valorisation patrimoniale et l'évaluation du capital
o Pour le repreneur, une évaluation plus juste de l'entreprise sur le capital humain de l'entreprise : compétences, pyramides des ages, organisation. Ainsi qu'une indication des ruptures et des continuités des modes de management à assurer
o Pour le dialogue cédant et repreneur, une évaluation avec une meilleure prise en compte du facteur humain et un accord sur l'organisation de la période de transition
• La feuille de route à destination des repreneurs ou des accompagnants de repreneurs : elle permettra de faire un guide des étapes de conduite du projet reprise du point de vue du repreneur, de proposer des outils, des points de vigilance nécessaire à chaque étape, et un mode d'emploi pour les outils.
• Le diagnostic aval : il sera destiné à 2 types de situations :
o Evaluation dynamique/ processus d'amélioration continue/bilan/état des lieux
o Dysfonctionnements/conflits/problèmes de communication ou de management

Son objectif est d'outiller le repreneur de façon à lui permettre de :
o Vérifier l'adéquation avec son projet initial
o Se poser et prendre du recul pour recadrer sa stratégie par rapport à la situation réelle de l'entreprise et l'avancée de son projet
o Disposer d'un outil « tableau de bord ».

Accompagnements et échange d'expérience en Haute Normandie

1-Objet et partenaires

• Animation d'un petit-déjeuner sur la transmission d'entreprise suite à un groupe de travail sur la gestion des ressources humaines et les difficultés de recrutement dans le secteur de l'Automobile. Présentation de 3 cas d'entreprise : 1 entreprise en cours de transmission et 2 entreprises dont la transmission s'effectuera dans 5 ans.

• Au delà de cette présentation l'ARACT Haute-Normandie anime avec le CNAM de Haute Normandie un groupe de travail composé par le réseau des CCI, l'OPCAREG, l'AGEFOS PME, la Région, la Chambre de Métiers : l'objectif est la mise en réseau des acteurs, la connaissance des actions existantes, la présentation des projets à venir suite au constats du besoin d'un document commun pour mieux informer les entreprises sur les dispositifs existants et soigner les passage de relais entre acteurs.

2- Problématiques des entreprises

Cas d'entreprises présentés lors du petit-déjeuner organisé par l'ARACT Haute-Normandie.

Présentation de l'entreprise Lefebvre Automobiles

Elle possède :

• un garage à Boos (7 salariés), agent Renault, elle vend des véhicules, répare la mécanique et les carrosseries et vend du carburant.

• Un garage à Franqueville Saint Pierre, (15 salariés), agent Renault, elle vend et répare des véhicules, fait des adaptations GPL et de véhicule pour personne à motricité réduite.

L'entreprise transmet de façon dissociée les 2 garages :

• à Boos la transmission a été familiale début 2005. L'accompagnement sur Boos est essentiellement technique, il concerne le transfert de l'activité adaptation de véhicules pour personnes à mobilité réduite. Ce transfert d'activité confère au garage un rayonnement commercial régional voir au delà et une activité toute marque, ce qui le rend attractif.

• à Franqueville Saint-Pierre, la transmission s'est faite vers un repreneur ancien salarié de l'entreprise. La spécialisation de ce site lui confère une meilleur attractivité commerciale en regroupant les 2 activités. La demande d'accompagnement est sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

L'accompagnement proposé pour le repreneur par l'ARACT Haute-Normandie a été réalisé sur 2 dimensions sur le garage de Franqueville :

• La connaissance du mode de fonctionnement actuel de l'entreprise au niveau de la gestion du personnel (réunions périodiques, feuilles de temps, répartition du travail, ...), au niveau de la gestion des compétences individuelles et collectives (polyvalence et collectifs de travail), au niveau des relations avec les salariés et entre les salariés.

• La transmission au salarié repreneur, ancien commercial de l'entreprise, de l'expérience professionnelle sur la négociation commerciale avec le constructeur, sur la relation fournisseur avec le constructeur automobile et sur les choix stratégiques effectués.

L'accompagnement par l'ARACT Haute-Normandie a permis un échange avec le personnel sur la question de la transmission. De ce fait les salariés ont été rassurés par l'accompagnement prévu du repreneur.

Les actions concrètes qui ont été menées pour anticiper la transmission de l'entreprise :

• Un transfert de compétences et d'activité pour la gestion de l'activité « adaptation de véhicule pour les personnes à mobilité réduite » vers le site de Boos et la totalité de la gestion de l'activité « vente VN/VO » vers le commercial repreneur du garage de Franqueville.

• Le transfert de l'activité « adaptation véhicules pour personne à mobilité réduite » a nécessité des aménagements de locaux qui ont été réalisés en septembre 2004.

• L'intervention a permis de montrer l'intérêt de continuer les investissements et la finalisation du plan de formation pour les salariés.

Présentation de l'entreprise Coletti

2 garages, le garage des Halles créé en 1971, l'atelier de l'ancienne en 1999, les 2 garages sont indépendants de toute marque. Le garage des halles a une activité de réparation mécanique pour les véhicules courants et anciens (voir de collections). L'atelier de l'ancienne a une activité de carrosserie peinture pour ces mêmes véhicules.

La transmission est envisagée dans 5 ans, il n'y a pas de repreneur identifié à ce jour. L'objectif est de transmettre les 2 garages ensemble à un même repreneur.

Problématique :

L'activité commerciale est très centrée sur la personne, le nom du chef d'entreprise et son relationnel. Le chef d'entreprise est l'homme orchestre dans la production du garage au niveau :

• du savoir faire technique,

• de l'organisation du travail,

• de la gestion des stocks de pièces détachées pour les véhicules anciens qui n'est actuellement valorisable que grâce à la connaissance du chef d'entreprise qui est le seul à connaître le contenu du stock et l'emplacement de chaque pièce.

L'accompagnement s'est réalisé sur la durée :

• pour transférer les compétences spécifiques du dirigeant pour l'intervention sur les véhicules anciens car les formations sont inexistantes.

• Pour transmettre au repreneur le mode de relation clientèle (formation au méthodes commerciales, réseau relationnel, etc.)

• Formaliser et accompagner le repreneur sur le fonctionnement interne (relation avec les salariés, répartition du travail et organisation du travail)
Des résultats :
• L'entreprise a regroupé son activité sur un même site ce qui a permis d'améliorer l'organisation du travail, le suivi des gros chantiers
• Elle a adapté son management en lien avec le regroupement des carrossiers et des méca niciens
• Elle a recruté un gestionnaire de stock pour informatiser le stock de pièces détachées pour valoriser celui-ci

Les actions menées et présentées par l'ARACT Haute-Normandie montre bien l'intérêt d'intégrer les facteurs organisationnels et RH lors d'une transmission/reprise d'entreprise.



Expériences, profils de dirigeants et propositions d'actions dans le Nord-Pas de Calais

1- Contexte de la transmission reprise d'entreprise en Nord-Pas de Calais

La région Nord-Pas de Calais avait, il y a 5 ans, un lourd déficit sur l'entrepreneuriat. En effet elle était l'avant dernière région en terme de créations d'entreprises. Elle a donc été lancé un programme d'action appelé PRCTE (programme régional pour la création, transmission et la reprise d'entreprise) financé par la Région, l'Etat, la Caisse des Dépôts et les conseils généraux Nord et Pas De Calais. Son action consiste à coordonner l'ensemble des acteurs de la création transmission d'entreprise et à communiquer autour de ces sujets par 2 aspects : campagne de communication et site internet (je cree.com et je reprends.com). La part des reprises dans les créations d'entreprise est de 13 % comme la moyenne nationale. Une baisse des reprises forte entre 93 et 2005 qui concernent essentiellement les personnes physiques, 50 % des reprises se font sans salarié. Une action particulière est en cours depuis 2004 sur la transmission d'entreprise, elle donne lieu à des réunions de travail entre les différents acteurs de la reprise pour faire le point sur les actions a réaliser sur la transmission et la reprise d'entreprise. Une étude a été lancée sur la transmission reprise, elle est pilotée par Je crée en Nord-Pas de Calais et réalisée par OSEO. La CRCI, l'ARACT, l'INSEE sont contributeurs dans cette étude.

2- Approche conseil de l'ARACT Nord-Pas de Calais de la transmission / reprise

Dans le processus de transmission reprise, l'insuffisance de ressources financières est souvent évoquée comme principale raison d'échec. D'autres raisons peuvent être avancées comme une mauvaise préparation du processus de transmission reprise, les compétences du repreneur, les problèmes d'organisation et de ressources humaines.

Dans les cas d'entreprise qui suivent, nous avons pu constater que le facteur humain et l'organisation du travail avaient été insuffisamment intégrés. Les dispositifs existants proposent un accompagnement financier, technique, juridique et économique, ils intègrent encore insuffisamment des actions et des outils relatifs au management et à la gestion des ressources humaines.

Les enjeux de l'intervention sur la reprise d'entreprise identifiés par l'ARACT Nord-Pas de Calais :

- Pérenniser les entreprises reprises et leurs emplois
- Eclairer la cible compétence /organisation en fonction de la cible produit /marché du repreneur
- Intervenir à une étape clé de la vie de l'entreprise où la mise en mouvement est plus aisée
- Formaliser les questions/enjeux organisation et compétences pour les transférer aux intervenants de la transmission / reprise

Les problématiques de l'intervention reprise

- Le repreneur souhaite souvent réorganiser l'entreprise en fonction de ses propres compétences
- Le repreneur va parfois redéfinir une cible produit/marché, sans retravailler la cible organisation/ compétences
- Le repreneur de l'entreprise ne pourra peut être pas tenir seul les fonctions exercées par l'ancien dirigeant, certaines missions sont à transférer
- L'age du cédant est souvent proche de celui de ses salariés : certains transferts de compétences sont à réaliser

Les objectifs du diagnostic reprise

- Définir en fonction de la cible produit /marché du repreneur, la cible en terme d'organisation /compétences
- Mobiliser les savoir-faire de l'entreprise par un travail sur l'organisation du travail et l'identification des compétences des salariés et du repreneur
- Formaliser le processus de production
- Définir les activités à réintégrer éventuellement par le repreneur
- Définir les transferts de compétences à effectuer pour les salariés « âgés » ou une nouvelle répartition du travail
- Identifier des dysfonctionnements et proposer des pistes sur le volet compétences /organisation

3- Des entreprises transmises et reprises, des besoins de conseils et d'outillage

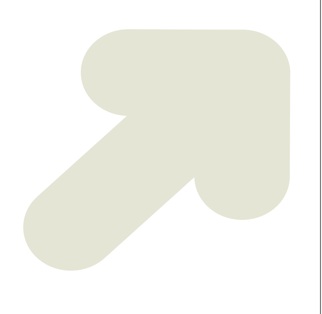
L'ARACT Nord Pas de Calais est intervenue auprès de 5 entreprises régionales, elle a construit des hypothèses d'intervention afin de pouvoir dans un second temps suite aux interventions proposer un dispositif d'accompagnement sur le volet organisation du travail et compétences.

Dans l'analyse, nous avons chercher à mettre en avant la notion de compétences pour le métier de dirigeant que nous travaillons avec plusieurs partenaires, la CCI d'Armentières Hazebrouck et l'université du littoral cote d'opale.

Cas BR : Le fils informaticien reprend l'entreprise familiale de bâtiment.

L'entreprise réalise des travaux de rénovation de gros œuvre et second œuvre. Elle avait 13 salariés à l'effectif lors de notre 1ère rencontre. Sa clientèle est composée majoritairement de clients particuliers. Créé il y a 10 ans par le cédant, sa vocation première était de rénover les biens immobiliers du cédant. A la fin de ces travaux le dirigeant, qui avait confié la gérance au chef d'équipe, a décidé de continuer l'activité et d'en prendre la gérance.

La demande émane du dirigeant cédant qui va transmettre son entreprise dans l'année à son fils qui travaille dans l'entreprise depuis 1 an. .



Le repreneur est déjà officiellement le gérant de la société. Fils du cédant, 32 ans, de nationalité belge comme son père, de formation informaticien de réseaux. Il a travaillé à l'installation des réseaux informatiques pour des groupes de la grande distribution. Son activité au quotidien était de gérer les demandes clients et d'y répondre techniquement, seul ou en binôme. Son activité actuelle au sein de l'entreprise est le suivi de chantier et la publicité. Sa motivation à reprendre l'entreprise est basée essentiellement sur le fait de prendre la succession de son père. Il concilie dans son emploi du temps sa vie familiale et son travail.

L'entreprise souhaite un diagnostic de l'organisation du travail pour voir si la stratégie qui consiste à aller vers des clients de taille plus importante correspond aux compétences et à l'organisation actuelle et le cas échéant proposer des améliorations.

Cas MB : Une reprise longuement mûrie : Le salarié reprend son entreprise de bâtiment.

La SARL est une entreprise de bâtiment de gros œuvre, petite démolition, plâtrerie,carrelage.

Sa clientèle est composée principalement d'architectes pour lequel elle réalise des rénovations (majoritairement) et des logements particuliers, et d'agenceurs pour lequel l'entreprise intervient pour des boulangeries, magasins, restaurants.

La zone de travail se situe à 25 Km autour de l'entreprise. Le chiffre d'affaires a fortement augmenté sur les 2 dernières années. La rentabilité de l'entreprise est bonne (CA de 1,1 M d'euros, Résultat de 0,600 M d'euros). La durée moyenne d'un chantier est de 1 mois, 30 % des chantiers durent 2 à 3 mois.

L'entreprise compte 19 salariés. Les salariés ont 40 ans de moyenne d'age, une majorité est depuis 20 ans dans l'entreprise.

L'entreprise est une entreprise artisanale créée en 1975 par l'actuel gérant, transformée en 2001 en SARL. Le salarié repreneur a racheté l'entreprise en octobre 2006, un accord a été signé pour officialiser la reprise. Au cours de notre intervention, l'état de santé du cédant s'est dégradé, ce qui a amené à une prise en charge de la totalité du rôle du dirigeant par le repreneur.

Salarié de l'entreprise depuis 1988, 38 ans, autodidacte, son parcours au sein de l'entreprise est centré sur l'activité commerciale jusqu'à 2001, date à laquelle la cession s'est profilée. Le repreneur a pris en charge, depuis 6 mois, la mise en route des équipes le matin. Il réalise aussi le suivi des chantiers sur le terrain. Sa motivation à reprendre l'entreprise est basée sur l'envie d'entreprendre et d'être son propre patron. Marié, père de 2 enfants, son épouse a par ailleurs un poste de cadre dans une grande société française. Le repreneur souhaite avoir une vie de famille et pouvoir prendre des congés 2 ou 3 fois par an.

L'intervention a été proposée par un réseau patronal.

Le cédant souhaite laisser l'entreprise en bon état de marche et pointe plusieurs points de progrès :

- Difficulté « d'utilisation » des manœuvres sur les chantiers par manque de polyvalence (utilisation au début de chantier essentiellement).
- En cas de problèmes techniques, le chef d'équipe se substitue à ses ouvriers pour régler le problème.
- Les chefs d'équipe font des erreurs car ils n'utilisent pas suffisamment les plans.
- La finalisation des transferts de compétences entre le gérant et le co-gérant est à réaliser : réfléchir aux réaffectations de fonctions, réflexion sur les missions « souhaitées » par le repreneur.

Cas MBA : un professionnel reprend une entreprise dont il possède la connaissance du métier des fournisseurs.

MBA est une jeune EURL créée en décembre 2004 en vue de la reprise de l'entreprise réalisée en janvier 2005.

Son activité s'inscrit dans la vente et la pose de matériels « courant faible » : matériels de téléphonie mobile, antennes TV, contrôles d'accès et télésurveillance.

MBA est implantée sur 2 sites sur lesquels sont respectivement implantés les ateliers et bureaux d'une part, le magasin d'autre part. L'entreprise est composée de 7 salariés. La demande émane du dirigeant repreneur six mois après la reprise de l'entreprise.

Le dirigeant voit dans l'intervention de l'ARACT NPdC au titre du Diagnostic Court, l'opportunité d'optimiser l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines ainsi que celle d'anticiper le départ à la retraite en fin d'année 2006 de l'un des chefs d'équipe.

Cas PK : Un salarié de la grande distribution reprend 2 pizzerias.

L'activité de l'entreprise est la préparation et la vente de pizzas. L'entreprise dispose de 2 kiosques. Le chiffre d'affaires est de 240 000 d'euros, 45 000 d'euros de bénéfices sur 10 mois. Le chiffre d'affaires se répartit entre les 2 sites : 80 % /20 %, ce dernier est fortement pénalisé par des travaux et par un pouvoir d'achat moindre sur cette zone (ZUS). Il est prévu une ouverture d'un troisième kiosque, un corner pourrait aussi venir compléter l'activité. L'entreprise compte 4 salariés.

L'entreprise a été reprise, il y a un an par l'actuel gérant et sa concubine. Une période de transition de 3 mois sur les aspects techniques et organisationnels a eu lieu avec les cédants. Ancien salarié de la grande distribution en tant qu'employé de libre-service, 25 ans, vit en concubinage avec une de ses salariées qui gère le deuxième kiosque. Son objectif est de capitaliser les résultats de l'entreprise pour faire l'apport de l'achat d'un Mac Donald en franchise. La vie du couple est entièrement consacrée à l'entreprise.

Dans le cadre de la reprise de l'entreprise et afin d'améliorer l'organisation, notamment en ce qui

concerne l'hygiène et les méthodes de travail, le dirigeant souhaite réaliser un diagnostic des situations de travail.

Cas ACV assurance : Le fils salarié de l'entreprise reprend le cabinet d'assurance familial.

L'activité de l'entreprise est l'assurance des personnes et des biens. L'entreprise est agent pour la Sté X. Depuis le rachat de la Sté X par un grand groupe d'assurance, les marges de manoeuvre sont faibles. Les produits vendus commencent à vieillir.

L'entreprise a été créée en 1929 par le grand-père de l'actuel dirigeant, reprise par le père, puis cédée en 2004 au fils du dirigeant qui y était salarié depuis 10 ans.

Le chiffre d'affaires est réalisé à 50 % avec des clients particuliers, 50 % avec des entreprises. Il n'y a pas de démarche commerciale car la demande naturelle est forte. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est de 660 000 euros, le résultat de 120 000 euros, rentabilité de 18 %. L'entreprise compte 9 salariés.

Reprise en 2004, la demande émane du dirigeant repreneur. Notre intervention a lieu 8 mois après la reprise effective. Le dirigeant vient d'absorber un petit cabinet d'assurance et d'intégrer au capital de l'entreprise ses 2 dirigeants qui sont par ailleurs devenus les commerciaux du cabinet

Le repreneur, 44 ans, son parcours est celui d'un professionnel de l'assurance au sein du cabinet familial. Il était le fils du dirigeant, mais n'avait pas de positionnement de direction avant de reprendre l'entreprise. Il était le collègue de ses actuels salariés qui sont présents pour la majorité depuis plus de 10 ans. Professionnel du secteur, il n'a pas eu dans son expérience de fonction de management. L'absorption du cabinet d'assurance était l'occasion de partager les responsabilités de dirigeant avec 2 associés.

Depuis octobre 2001, l'entreprise rencontre des problèmes d'absentéisme, notamment sur les postes de chargées de clientèle, depuis la reprise, ce problème s'est agravé. Plusieurs problèmes sont évoqués : problèmes de motivation, de santé psychique, de mésentente entre les personnes, des difficultés des personnes à tenir leur poste en terme de charge de travail, les absences n'étant pas remplacées (ou remplaçables sur une courte durée). La charge de travail a augmenté en lien avec la clientèle des 2 nouveaux associés. L'informatisation des données sur le logiciel interne rend nécessaire une double saisie.

Les questions posées par le directeur :

Avec les absences, l'effectif est toujours incomplet, y a-t-il des embauches nécessaires ? Met-on la barre trop haute pour les personnes arrivantes ?

Les questions complémentaires de l'ARACT qui seront traitées au delà de la demande : L'absentéisme est-il du à des problèmes de motivation ou à d'autres facteurs? Y a-t-il des facteurs dans l'organisation qui créent des difficultés particulières sur les postes de gestion de clientèle ? La charge de travail est elle gérable par les salariés présents ? Comment se déroule la période d'intégration ? Quel est le profil de poste ? Quelle est la stratégie commerciale et sa déclinaison sur le terrain notamment sur le poste gestionnaires de clientèle ? Quels sont les liens existants entre les commerciaux et les gestionnaires de clientèle ?

4 - Les besoins de conseil et les profils de dirigeant dans les 5 entreprises résumé sous forme de tableau

Tableau récapitulatif des cas reprenant le profil des dirigeants et les apports en conseil ou recrutement facilitant la transmission ou la reprise.

		Cas BR	Cas MB	Cas ABM	Cas PK	Cas ACV
Etape en cours		Transmission	Transmission	Reprise	Reprise	Reprise
Profil du dirigeant	Connaissance du métier	non	non	non	non	oui
	Connaissance du secteur	non	oui	oui	non	oui
	Expérience du management	non	non	oui	non	non
	Ancien dirigeant PME	non	non	oui	non	non
Apport conseil ou recrutement	Recrutement complémentaire pour compléter profil dirigeant	oui	oui	non	non	oui
	Apport management	oui	oui	non	oui	oui
	Apport organisation	oui	oui	oui	oui	oui
	Apport RH/compétences	oui	oui	oui	oui	oui
	Apport relation cédant - repreneur	oui	non	à faire	non	à faire

5- Des propositions d'actions sur le volet organisationnel et humain de la transmission reprise

La reprise suppose de travailler sur le potentiel de l'entreprise en matière de ressources humaines, de compétences, de culture, de pratiques professionnelles, de dynamique sociale, et de conditions de travail et d'emploi. La transition managériale entre le cédant et le repreneur est à organiser en tenant compte à la fois du potentiel humain mais aussi de la culture d'entreprise existante.
La gestion du changement de direction est un moment important à gérer pour éviter les ruptures et ou les départs de salariés.

1. Avant la reprise, ce qui pourrait être fait :
Réaliser un diagnostic humain avec le cédant : les relations dans l'entreprise, les rôles de chacun et les compétences identifiées par le cédant.
Cette action est parfois difficile à réaliser tant que la cession n'est pas confirmée.

2. En phase de reprise :
- Définir la répartition des rôles entre le cédant et le repreneur notamment sur le management
- quand un encadrement existe veiller à l'associer au fonctionnement.
- rencontrer chaque salarié individuellement pour faire connaissance, et connaître ses compétences et aspirations par rapport à l'entreprise
- rencontrer les partenaires sociaux de l'entreprise (représentants du personnel) s'il y en a
- valider que le projet stratégique de l'entreprise correspond aux ressources humaines et à l'organisation du travail

3. Après la reprise :
- Mobiliser les salariés autour du nouveau projet d'entreprise
- adapter les ressources humaines au projet : embauche, mise en place d'une hiérarchie, évolutions de fonction, parfois certains licenciements restent inévitables
- organiser le travail en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie

6- Des outils à mettre en place :
- en amont de la reprise, un outil de diagnostic de l'organisation du travail et des RH à mettre en rapport du business plan, un autodiagnostic du dirigeant pourrait compléter cette démarche.
- pendant la reprise : un outil de diagnostic pour déterminer les changements à apporter à l'entreprise en fonction des compétences, de l'organisation et de son projet
- après la reprise : une aide sur l'organisation du travail et les compétences sous forme de conseil individuel (diagnostic) associant les salariés et/ou d'un collectif de dirigeants ayant réalisé une reprise qui travailleraient sur les aspects humains et organisationnel de la reprise.

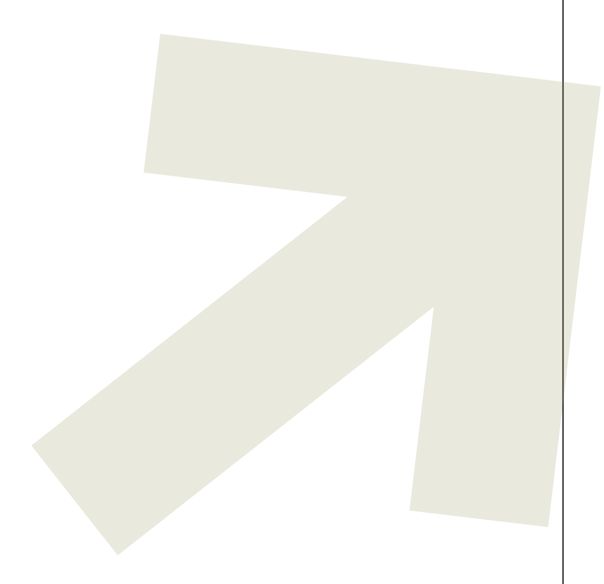
Quelques premiers enseignements et des perspectives

La diversité des acteurs engagés dans les dynamiques partenariales présentées au fil de ces pages montre une prise en compte croissante des enjeux liés à la problématique de la transmission et de la reprise d'entreprise. Les trois expériences présentées ici mettent en exergue des similitudes et autorisent de premiers enseignements.

- Transmission et reprises d'entreprises sont deux problématiques à la fois distinctes et interconnectées.
Le cédant vit la fin d'une histoire. Il souhaite partir à la retraite ou souhaite réaliser le produit d'un investissement ou accepte les conditions d'une fusion, d'une absorption, d'une croissance externe d'un repreneur.
Le repreneur vit lui le début d'une histoire ou son prolongement selon le profil qui le caractérise :
o Le repreneur dans une logique patrimoniale investit sur le long terme
o L'investisseur est lui dans une logique à plus court terme et prévoit de revendre avec réalisation d'une plus value
o L'entrepreneur veut créer, innover, se développer
o Le professionnel souhaite devenir son propre patron en appui sur une maitrise solide de son métier
Ces profils différents structurent des projets de reprise différents, mais tous devront évoluer pour passer de leur projet initial de repreneur à la formalisation d'un véritable projet d'entreprise. Nombreux sont ceux qui auront besoin d'être accompagnés dans cette perspective.

- Les expériences présentées indiquent que trois temps peuvent être distingués et ne pourront être abordés de la même manière dans une logique d'accompagnement :
o Un temps amont, où la problématique consiste à préparer les meilleures conditions d'une transmission réussie pour favoriser les conditions d'une pérennité de l'activité (à distinguer d'un accompagnement dont l'enjeu serait la seule valorisation de l'entreprise dans une logique purement marchande).
o Un temps de transition pendant lequel le cédant et le repreneur cohabitent dans l'entreprise.
o Un temps situé en aval de l'acte juridique de la cession, où le repreneur passe du rêve à la réalité, du projet initial au projet d'entreprise et à la gestion de l'activité au quotidien.

- La sous-estimation des enjeux sociaux et organisationnels a été largement évoquée.
Une sous-estimation de ces enjeux semble être une des causes identifiée d'échecs ou de problèmes post reprise.
Les cédants et les repreneurs ont accès à une offre structurée de conseil en matière de droit, de comptabilité, de fiscalité. Par contre, la question de l'accompagnement de ces acteurs, plus largement de l'accompagnement de l'ensemble des acteurs de ces entreprises, sur les dimensions sociales et organisationnelles est encore insuffisamment prise en compte. Les travaux ayant fait l'objet de la présente capitalisation montrent que des matériaux et expériences commencent à se construire sur ce registre. Des premières publications ont vu le jour. Nous disposons à présent d'un matériau suffisamment nourri pour envisager la publication d'un guide sur « les aspects sociaux et organisationnels des transmissions et reprises d'entreprises ». En appui sur les présents travaux de capitalisation, ce guide sera réalisé en 2007.





Pour nous **contacter**

Aract Nord-Pas de Calais
197, rue Nationale - 59000 LILLE
Téléphone : 03 28 38 03 50
Télécopie : 03 28 38 03 51
E mail : f.seels@anact.fr
www.npdc.aract.fr
www.anact.fr

Pour une évolution concertée du travail et de la performance dans l'entreprise

